

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: K9607315

U D C _____

学 位 论 文

论 企 业 招 聘

陈 浙 闽

指导教师姓名: 廖泉文教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 企业管理

论文提交日期: 1999 年 月

论文答辩日期: 1999 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 1999 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

1999 年 3 月

论 文 摘 要

公司在转型过程都面临着许多问题，其中最关键的是人才问题。一个企业的发展离不开人才的加盟。但许多企业都存在着留不住人才，赶不走平庸之辈，严重影响着企业的发展壮大。因此一个企业的发展壮大必须有一大批能适应其所在岗位的优秀的一流人才。而人才的获得必须靠 2 个渠道。一个是通过招聘，另一个是通过培训。本文以企业的招聘为切入点，在招聘过程中仔细筛选应聘者的资料，利用严格设计的考核表对应聘者进行测试，以便充分了解应聘者的详细情况，做到不委屈应聘者的能力，又不会高估应聘者真正实力，实现物尽其用，人尽其职。这样可以最大限度地稳定军心，为企业的腾飞打下一个坚实的基础。全文通过四个部分加以阐述。

第一章对招聘的客体——劳动力市场——进行回顾。第二章介绍招聘的前期准备工作。介绍了招聘渠道的建立、分析影响招聘的因素及制定招聘的计划任务书等。以便人力资源部门可以按部就班地予以贯彻执行。第三章介绍了人力资源部门是如何根据所制定的计划真正进行招聘的。通过本章的操作相对可以对应聘者的情况有个清晰的了解。最后在第四章中对前期的招聘工作，进行一番总结，以便将来充实、完善。另外也对招聘发展的未来趋势进行分析、估计。

关键词：企业 招聘 工作分析

目 录

前言

第一章 历史的回顾

第二章 招聘前的准备工作

一、人力资源计划

二、工作分析

三、影响招聘的因素

四、招聘渠道的建立

五、招聘的任务

第三章 招聘方案的实施

一、初步筛选

二、招聘中的面试

三、招聘中的测验

四、录用

五、招聘流程图

第四章 招聘结果的评价及预测其发展趋势

一、评估招聘的效果

二、员工招聘、选拔的发展趋势

主要参考文献

后记

前 言

企业的发展离不开人的力量。开始时企业可以凭几个人的力量集体创业而把企业搞起来。然而经过数年的发展，一个小企业要想发展成大中型企业必定需要借助外部力量。而在茫茫的人海中如何才能寻觅到企业需要的人才，淘汰掉不合企业需要的人员呢？怎样才能做到被录用的人员恰如其分地任职于所从事的职位呢？这就是职得其人，人得其职，人职匹配，相得益彰。每个企业发展到一定时候，企业对“人才”都是求贤若渴，都会充分意识到人才之重要。如何获得一流人才，如何获取最恰当的人才。这是企业人才的“输入道”——即企业招聘系统。企业招聘绝不是企业“卖”职位给应聘者。应聘者也不是用劳力来“买”职位。这种传统的“卖职位”和“求生”的招聘、应聘关系随着社会的发展，早已被一种更新型的劳动关系所取代。企业招聘是求才，从而求企业之发展。个人应聘者是选职。从而让个人为社会作最大贡献。招聘在企业的重要性已日益获得人们的重视。本文基于上述科学性、合理性及可操作性的认识，并在此基础上评估招聘的效果和研究未来的发展趋势。

第一章 历史的回顾

企业的招聘,从本质上来说,就是企业为现在或将来的扩张需要而进行的一项选择劳动力的过程。一方需求劳动力,而另一方提供劳动力。这自然是一个双向选择的过程。如果没有劳动力提供者的集合(即劳动力市场),则谈不上什么招聘。在介绍企业的招聘前,让我们先对我国的劳动力市场进行一番简要的回顾。而我国从建国到改革开放前的30年间,劳动力市场经历了从有到无,逐步缩小至消失的过程。

1957年前我国的劳动力市场基本上存在的。当时多种经济成份并存这一客观经济环境决定了劳动力市场的存在。另一方面,从1953年进入第一个“五年计划”开始,经济增长速度加快,对劳动力的需求也急剧上升。这时的劳动力管理制度是灵活的,各级政府部门建立了劳动部门。其职责是调查、登记职工就业和失业状况,适当调剂劳动力,设法安置失业职工。由于我国刚从解放战争与抗美援朝中结束,国民经济才刚恢复,所以其行政调配能力有限。主要针对国营企业职工进行一些工作。由于人才的缺乏,自1953年后,对大中专院校毕业生实行统一分配。对失业工人,实行的是介绍就业和自行就业相结合的方针。私营企业主要自己招雇工人。其办法有:可以通过劳动部门的介绍所统一进行招聘,也可以到劳动力市场自行招雇,还可以登报公开招聘。

1958年~1978年劳动力市场完全消失。从1955年开始,国家加强对劳动力分配的 plan 性,灵活的劳动力管理体制也变得越来越僵化。第一个五年计划开始后,我国在许多方面照搬苏联的经验,其中苏联的劳动计划逐渐被采用。强调劳动分配上的 plan 性。到1956年年底社会主义改造基本完成之后,城镇所有制结构变为单一化,城镇的失业人员的就业由劳动部门包揽,企事业不能自行招工,也不能任意辞退编余人员。至此,统包统配的劳动管理体制——以固定工为主,能进不能出,劳动力不能自由流动——基本形成。劳动力市场消失。

从以上对改革前我国劳动力市场的回顾,我们发现在建国初期由于我们国家百废待兴,为了发展生产的需要,为了解决失业问题,曾产生了有限的人事招聘,但毕竟是小规模的、缺乏系统性的,有待于完善、提高。下面让我们看一看改革开放过程中劳动力市场的复苏情况。1979年前后,60年代初生育高峰时出生的人口进入劳动力的行列及大批知青返城等原因,我国面临建国以来最严重的一次失业高峰,而对此国家的统包统配政策是难以解决的。1980年政府出台了所谓“三结合”的新的就业方针。即在国家统筹规划和指导下的实行劳动部门介绍就业、自愿组织起来就业和自谋职业相结合的方针政策,打开了劳动力市场。随着改革开放的深入,国民经济迅速增长对劳动力需求的扩大,尤其是引进外资后,

对劳动力的需求猛烈增加。开始阶段我国引进的主要是劳动密集型企业，对劳动力的要求不高，可以通过当地的政府部门协助，将富余劳动力直接变为产业工人即可。如当时许多外资企业是建立在城乡结合部的，由于土地的被征用，许多农村人口离开了土地，为了解决其就业问题，政府就直接将其变成产业工人。但是随着更高层次技术项目的引进，一般情况下企业无法依靠从政府部门获得所需的人员。刚开始的时候，劳动力市场尚处于卖方市场。企业通过“挖墙角”等形式补充人员。但这不是企业的招聘。随着国家的宏观经济的调整，从计划经济向市场经济过渡，国家取消了统包统配的毕业生分配政策，社会上出现了许多富余人员；且随着经济的发展，企业用工量的增加，许多企业急需补充大量员工。此时，企业只好面向社会进行挑选。这样企业就开始通过市场的途径——招聘——向社会获取所需人员。由此企业招聘问题被提到议事日程上来了。

第二章 招聘前的准备工作

一、人力资源计划

员工的招聘就是企业把劳动者吸引到企业中来，使其成为企业一员的过程。它是一个有计划的过程。它以企业人员编制为基础，通过制定和落实人力资源计划来进行。

人力资源计划是协调人力需求和可获量的结果，是企业劳动实施方案的综合反映。涉及企业内人力资源供求配置的诸多方面，每一方面的计划形成作为总体人力资源计划有机组成部分的子系统。总体人力资源计划包括以下若干人力资源计划子系统。

（一）人力资源补充计划

企业在发展壮大过程中，由于退休、辞职、解雇、调动、请病假等常规性人事变动，现有人力资源数量自然减少；同时，伴随着企业的扩张和事业的蓬勃发展，企业对人员的需求量就相应增大。即企业需要增加人力资源数量以应付其发展。它通过企业的人力资源补充计划而得以实现。人力资源补充计划就是以人力资源供求预测为基础，对未来一段时期内所需补充的人力资源的类别、数量及补充渠道等预先作出安排。对此人力资源部门可以让需要增加人员的部门提出申请。可参考下页表1。

（二）人力资源调配计划

企业内人力资源分布处于流动状态。企业内部人力资源的流动形式主要有两种。一种是垂直流动，即不同职务层级之间的流动。它通常表现为晋升；另一种是水平流动，就是不同岗位之间的流动。它可称之为调动。人力资源调配计划就是企业为了适应变化和发展的需要，通过晋升和调动等人力资源调配方式，预先对未来的人力资源分布所作出的一种规划。

表1 企业固定从业人员需求申请表

【BG(!) 【BHDFG3, FK3, K6, K2, K12, K3, K7F】 申请	部门	【】 【】
岗 位	【】 【】	薪金 待遇
【BHDG3, FK3, K20ZQ, K3, K7F】 申请	理由	【】 【】 备注 【】 期望报到日期： 二 年
二 月 二 日	具 资 格 条 件	【】
性别：	□男	二 二 二 □女

婚姻：☐已婚☐未婚☐不限
年龄：[[CD#4]] 岁至 [[CD#4]] 岁
学历：☐研究生☐大学☐大专☐高中
专业：[[CD#12]]
外文：☐不作要求
英语：

☐口语：☐流利☐普通☐一般

☐阅读：☐流利☐普通☐一般

日语：

☐口语：☐流利☐普通☐一般

☐阅读：☐流利☐普通☐一般

德语：

☐口语：☐流利☐普通☐一般

☐阅读：☐流利☐普通☐一般

经历：

个性：

技能：[[]] 增 补 人 员 工 作 内 容

[[BHDG5, FK33ZQF]] [[SQ*2]] 申请部门负责人意见：

[[JY(Z)]] (签章)

年[[]]月[[]]日[[]] [[JY)]]

[[BHDG5]] [[SQ*2]] 财务部意见：

[[JY(Z)]] (签章)

年[[]]月[[]]日[[]] [[JY)]]

[[BHDG5]] [[SQ*2]] 人力资源部意见：

[[JY(Z)]] (签章)

年[[]]月[[]]日[[]] [[JY)]]

[[BHDG5]] [[SQ*2]] 批示：

[[]] 总经理 [[JY(Z)]] (签章)

年[[]]月[[]]日[[]] [[JY)]]

[[BG)F]]

(三) 人力资源开发计划

人力资源是一种可再生性资源。通过对人力资源进行开发，可以使它产生新的资源和扩大资源量。培训是人力资源开发的一个主要途径。企业通过有计划有

步骤地对现有人员进行分门别类的培训，能开发出现有人力资源的潜力，培养出企业发展所需要的合格人才和新人才。人力资源开发计划的任务就是要设计出现有人员的培训方案，包括接受培训的人员、培训目标、培训内容、培训方式等项目的设计。

（四）人力资源职业计划

人力资源职业计划是指对企业中劳动者的职业生涯所作的计划安排。在企业的发展中，个人的职业生涯可与企业发展战略目标统一起来，使企业与个人的发展目标同时得到实现，尤其是对有培养前途的人才，更应把他们的个人职业生涯与企业的长远发展联系起来考虑，制订出培养规划。使得员工与企业保持一条心，把企业当做自己的家，充分发挥员工的主人翁精神。

上述各人力资源子系统相互关联和衔接。例如，人力资源补充计划与人力资源调配计划相关联，企业所需人力资源除从外部补充外，还可通过内部晋升或调动的方式来填补空缺的岗位，尤其是上层级职务的空缺，往往由下层级人员晋升后填补；人力资源调配计划与开发计划和职业计划相衔接，晋升职务之前应进行晋升培训，职业计划包括接受培训和晋升职务的内容，因此，人力资源计划过程中，各方面的内容应相互协调，以形成一个各子系统相互连接和相互配套的有机整体。

对人力资源供求进行预测是我们执行、从事招聘的基础。它分为人力资源需求与供给的预测。它主要指企业在变化和发展条件下对未来一段时期内的各类劳动力需求量与补充来源情况的预测。为此企业根据该预测决定增加或减少企业的部门或人员数量，以及决定增加的来源是从内部还是从外部进行招聘。即人力资源计划规定了招聘的目标。招聘以其为依据，决定企业所要吸收的人员数目和类型。而在进行招聘时很重要的一个问题是进行工作分析。因为它既决定了对特殊人员的需求，同时也向招聘者提供在招聘信息中将要用到的工作描述。只有对工作作出规定，才能为其他人力资源管理的决策确立客观依据。

二、工作分析

在讲述到工作分析时我们先通过框图对其略加介绍，以便有个总体印象。具体如下图。

（一）工作分析的内容

所谓工作分析是指通过收集和整理有关信息并进而对工作的性质、承担的职责任务、权利及隶属关系、工作条件、所需知识和技能等进行分析和研究的过程。具体地说，一个完整的工作分析主要包含下述三项内容：首先是确定工作的具体特征，即工作描述；其次是确定担任该工作的要求，即工作规范；最后还要编制工作说明书。

1. 工作描述

它是对工作的一般说明。通常有如下内容：工作名称、所属部门、工作目标、职责和范围、工作方法和程序（包括所使用的设备、工具、操作方法、工作流程、与其他人员的关系等）、工作条件和环境（包括工作场所的位置、温度、湿度、口音、空气的纯洁度、安全措施等）。

2. 工作规范

它是从事某项工作的人所必需具备的知识、能力、技能、兴趣和行为特点等。一般包括：个人资历、知识、受教育程度和技术等级；身体机能（即判断力、记忆力、灵敏度、注意力、适应性等）；性别、年龄、健康状况；个性（即性格、气质等）；工作态度。

3. 工作说明书

它是将工作描述和工作规范综合而编制成的一种人力资源管理文件。一般它包括下列内容：工作描述的内容、工作规范的内容、该工作最低和最高的职务级别及其相应的工资水平、工作考评标准和方法、晋升工资级别的条件和考评方法、晋级和加薪的程序与提前晋级的条件。

（二）工作分析的作用

工作分析所作出的工作描述、工作规范以及工作评价，为人力资源计划、招聘任用、培训发展、考核测评、工资报酬等环节的人事决策，提供了客观依据，进而为这些环节的科学管理奠定了基础。

1. 工作分析有利于制定出科学的人力资源管理计划

通过对工作进行分析和研究，可以将相近工作归类，统一平衡供求关系，从而提高人力资源管理的质量。

2. 工作分析有利于招聘过程中选拔出合格人才

招聘员工时首先须确定企业所需各类人员的选用标准。而各类人员的选用标准只有通过工作分析才能明确。工作分析中形成的工作资格，详细地规定了各种工作对任职者的资格条件要求。工作资格规定的任职要求就是用以判断应聘者是

否合格的客观标准，是设计招聘面试和考试内容的主要依据。按照工作资格规定的任职要求来筛选应聘者，能从中选拔需要的人才。

3. 工作分析有利于有效地开展培训活动

在企业发展中，为使工作人员不断提高素质，以适应工作的新要求，需要对各类各层次的工作人员进行培训。培训工作涉及多项决策。如哪些人员需接受培训、受训者需提高何种技能及应达到的目标、培训内容应是哪些等。工作分析的结果能为这几方面的决策提供依据，使整个培训工作和企业发展要求和工作人员的现实状况联系起来。

4. 工作分析有利于实行科学的绩效考核

绩效考核是人力资源管理的重要环节。科学的绩效考核须确认若干基本原则。包括针对性原则和可靠性原则。前者要求考核内容和等次与工作要求相联系。实际工作中需何种技能就考核何种技能，实际工作要求某种技能达到何种程度，就以该技能水平为合格的标准；后者要求考核的指标体系尽量量化，以便人们可以方便掌握评判标准，进而使所做的考核有较高的可信度。工作描述和工作资格所确定的工作性质、特点及任职条件，为科学设计考核内容、指标体系和等次评定标准提供了客观依据，为考核方法的科学性和考核结果的公正性提供了前提保障。

5. 工作分析有利于设计出按劳分配的工资等级结构

按劳分配是我国工资制度的根本原则。它依据劳动者的劳动质量和数量实施劳动报酬的分配。以工作分析为基础的工作评价，依据工作描述和工作资格所认定的劳动特点，评定每一种工作的相对价值，并由此确定每一种工作的工资报酬等级。按照工作评价方法设计的工资等级结构体现了按劳分配原则。

6. 工作分析有助于组织及操作，提高工作质量

通过工作分析，可发现企业在分工协作、责任分配、工作环境、操作条件等方面的缺陷。企业可以籍此发现问题、解决问题。以便企业自我完善、壮大。

（三）工作分析的职能

工作分析的职能可以分为两项：进行分析和利用工作分析信息。前者首先涉及的是如何利用数据或信息。所采用的方法可能有许多种，但无论采用哪种工作分析方法，人力资源管理人员必须与公司经理、管理人员和雇员保持密切的合作。这些人员既可以为分析过程提供有价值的信息，也可能成为消极的阻力。获得工作分析数据以后，必须准备详尽的工作描述。这一过程要求根据特定的职责、行为以及对个人的要求将数据或信息分类和整理。

（四）工作分析的用途

它有助于人们深刻地理解工作对个人行为的要求，同时也是正确进行人员决

策的前提和基础。

1. 工作分析是预测人力资源供求的基础

利用工作分析数据可以将完成某一特定工作要求的技能与企业现有雇员的实际技能相比较。若雇员所掌握的实际技能与现有岗位的需要有差距，企业为了减少这种差距就必须采取相应的措施去改变之。如企业可以通过招聘、选择和雇用具有适当技能并且面临短缺的人员；或培训现有雇员以增加他们的技能水平或新技巧；甚至重新设计工作以便使所要求的技能更适合企业的需要等。

2. 工作分析决定了招聘与选择的目标和方法

详细的工作分析有助于确定待聘人员的类型，即完成某一工作需要的技能、能力、知识和经验。同时，也有助于确定适当而有竞争性的报酬范围。此外，工作描述构成了招聘广告的主要内容。它提供了执行工作任务所需具备的资格和水平。在选择过程中，工作规范提供了申请人为了能成功地进行工作所应具备资格的考核标准。但在操作过程中要十分注意的是：用于选择的标准必须与工作密切相关。即应按照工作本身所要求的行为和技能而不是与执行过程无关的特性来考核申请人。要做到这一点首先要进行工作分析。

3. 工作分析的内容可作为雇员培训和发展的目标

由于培训一名出色的工作人员需要昂贵的花费和花很长的时间，所以，培训课程和内容应准确地反映实际工作情况，以确保“今天在培训中所学到的将是明天在工作中所应用到的”。

4. 工作分析与绩效评估有密切的联系

工作规范可以作为评估雇员工作绩效的标准。因此，评估人员绩效的任何标准都必须与工作内容有关，而工作分析恰恰为选择评估标准提供了手段。

5. 工作分析与个人职业发展道路紧密相联

对于个人而言，大家都希望自己能胜任所应聘的职位，且在将来可以有所发展、进步。工作分析让人对所应征的职位有了一个充分的了解，明白了自己的努力方向。这样应聘者可以根据工作分析所提供的信息进行抉择、取舍。在充分满足企业需要的前提条件下，也照顾到应聘者的发展需要。

6. 工作分析与企业发展目标紧密相关

企业发展目标是为了扩大产品的市场占有率、提高企业的形象与知名度，以便使股东的利益最大化。通过工作分析可以为改进工作方法和工作评价积累相应的数据。对这些数据的分析有助于决策者确定良好的工作方法，帮助企业完善自我，更好地为消费者服务，同时也使企业得到进一步的发展壮大。

7. 工作分析与雇员的报酬、福利相关联

经过工作分析，企业与雇员都对每个工作的难易程度、技术性要求等都有一

个明确的了解，可以合理地界定各工作的报酬问题。

8. 工作分析有利于企业生产安全

工作分析指明了相关一些工作的危险程度，让人们预先知道危险之处。这有助于人们采取措施以预防和减少危险的发生。它能尽量保证从业人员的健康与安全。

（五）工作分析的方法

一般来说没有哪一种方法适合所有的情况，故必须根据工作岗位的性质和内容选择不同的方法。有时需要将若干方法综合运用才能取得满意的效果。下面我们就简单介绍几种常用的工作分析方法。

1. 观察法

工作分析者观察工人完成的操作、利用的设备、工作环境以及与工作有关的其他因素。同时，采用标准的格式记录观察的结果。对于简单的重复性工作，一两小时的直接观察往往足以描述工作，而复杂的工作可能需要多次观察才能获得同样的结果。它有助于了解工作的基本性质和内容。它比工作者的自我介绍更有效和真实。这是因为思维过程无法观察，且紧急而又偶然的工作不易观察。另外，观察法难以提供与人员要求有关的信息，因为这种信息难以观察。

2. 面谈法

由工作分析人员通过与有关人员进行面对面谈话的方式来获得资料。这种方法是工作分析中大量应用的方法。但它不如问卷法具有完善的结构。然而其作用却是不可替代的。

3. 工作日记分析

即工作分析人员对员工的工作日记进行分析。员工的工作日记一般反映了员工实际工作的内容、责任、权力实施和工作负荷情况。坚持记工作日记并由管理人员定期分析对于提高管理水平和员工自我诊断都有较大的效果。

4. 体验法

就是由工作分析人员直接参与某种职务的工作，亲身体验该工作的特征和要求。它要求工作分析人员具备相当的专业技能。一般只适用于比较简单的工作分析。

5. 调查问卷法

一般由劳动力资源管理部门拟定一套标准化的问卷调查表发给有关人员，以后交回劳动力管理部门进行分类整理，得出结论。该方法的关键就是设计工作分析问卷表。经精心设计的问卷可以获得大量信息。一般来说，调查问卷较其他工作分析方法费用低、速度快，同时可在大范围内对所有工作者进行调查。此外，调查的资料可以数量化并可由计算机处理。这种方法的局限性在于设计调查表需

要一定的经验和技巧，同时分析人员和调查对象对某些问题的理解可能不一致。

三、影响招聘的因素

对于企业而言，应该对招聘全面的分析。毕竟有许多因素会影响到招聘的成功。比如说招聘的政策是否合理，劳动力市场是否具备，招聘过程所涉及到的问题与法律有否冲突等。

（一）企业所处的发展阶段

人力资源部门的管理职能在企业的发展过程中所担当的重要性随着企业的发展而发生变化。由于企业产品或服务范围的扩大需要增设更多新的岗位和更多的人员，所以处在成长期的企业比其成熟或下降阶段需要更多的招聘工作。在成熟和下降阶段，企业可以在内部进行招聘或者很少进行招聘。另外除了改变招聘规模和方法以外，企业所处的发展阶段还引起招聘信息和方法的变化。例如，一个正处于成长期的企业在招聘信息中可能更强调企业的未来，强调员工的发展性、挑战性，以及晋升的机会。希望仁人志士共同创业，共同分享成功的果实、丰收的喜悦；而一个成熟的企业可能强调其工作岗位的安全性、稳定性，以及为员工提供的丰厚报酬和优厚的福利。

（二）企业的招聘政策

企业的招聘政策极大地影响着招聘的成功与否。这主要体现在招聘特殊人才上。也即具有较高业务水平和技能的人才上。要么从内部招聘，要么从外部招聘。若从内部招聘可以向雇员提供发展和晋升的机会，有利于调动员工的工作积极性，激发其主人翁精神；但也有其不利的一面，即易产生近亲繁殖现象。形成小团体，产生派性，影响安定团结，妨碍工作的顺利进行。因为是招聘特殊人才，所以相对而言，大企业不很愿意从外部招聘人才。毕竟大企业家大业大，人才济济，容易从内部获得所需要的人才，且还可以作为内部的催化剂。然而若从外部招聘，则尚需一个磨合期，且企业越大磨合期越复杂，成本也越高。自然双方是各有千秋。另外招聘对要求不是很高的员工时，尤其是在企业扩张需要大量员工时，当然可以也应以外部招聘为主。顺便吸收新鲜血液。

（三）所招聘人员的类型

在确定岗位过程中我们遵循以职定人的原则。相应地我们以所需人员的类型和数目确定招聘目标、方式、场所。显然不同人员应从不同的场所进行招聘。如目前基本上有劳务市场和人才市场。当然随着招聘具体对象的不同，可以从职业学校和大学分别招收水平技术工人和专业管理人员。对于高度专业化式要求较高教育水平和较多经验的劳动力类型，市场往往较小，其招聘的难度和成本都较大，必须在较大的范围内进行选择，或者求助于专门的招聘机构。

（四）劳动力市场的地域条件

劳动力市场包含以下因素：市场的地理位置、市场的供求关系、劳动力的替代来源等。比如说，八十年代初期，我国引进了许多劳动力密集型的产业。这些企业对劳动者的要求不高，有许多是规范的或流水线的，则此时所招收的人员只要身体健康即可。为了降低成本许多企业就从偏远的地区招收员工。相对来说从当地招收人员的成本会高许多。对于财务人员则最好从当地招聘，以确保安全性。对于不需要很高技能的工人可以在局部劳动力市场选择。如企业所在地附近。相对劳动者而言，他们并不愿意去离家较远的场所工作。此距离（劳动力市场半径或范围）与劳动者生活环境有关。该半径随着劳动者生活所在城市的大小而发生变化。

（五）劳动力市场的供求条件。

目前我国处于经济改革时期，下岗人员增多，企业从劳动力市场获得员工的机会增多，且目前经济效益普遍不好，一些企业就采用减员增效、降低员工工资、减少员工福利开支等措施。这些措施对于陷入困境的企业应该说会有一些的好处，但多多少少有那么一点很无奈之感觉。这自是建立在劳动力市场供应过剩的基础上。反之，当某类人员的短缺可能引起其价格的上涨并迫使组织扩大招聘范围。自然，一般的就业水平可能对组织所雇用的人员类型仅有较小的影响。

（六）劳动力的替代来源

如果通过正常渠道招聘不到所需要的人员，可以通过寻找新的替代来源，如业余兼职或临时工等。在中国主要由退休人员或工作弹性度较大又有所特长的人员构成。相应来说，乡镇企业、三资企业等私营企业较多地高薪聘用一些高级专门人员或管理人员。至于临时工的使用可以解决一部分人员的短缺，是人员使用中的一项重要补充。它并不需要很高的技能、知识，有时只是季节性或暂时性的使用。当然也可能从中招收到优秀的员工。但是要注意到临时工使用中的一个消极因素。即并不是单位真正需要临时工，而是因为该工作比较繁重或脏累等，使得固定员工不愿意去做，以至于去招收临时工，引起企业的人力、物力、财力的浪费。

（七）法律上的要求

企业进行招聘时，首先必须考虑它是否符合国家的方针政策。比如说不能招收童工，男女同工同酬，不可以有性别歧视。又比如，若企业需向国外招聘员工，则必须先在国内进行招聘。在国内实在招收不到所需的员工这一前提下，才可以向国外去招聘。目前各地政府相应出台了一些政策。如北京规定公司的财务、收银员等需要是当地户口，未经许可不可以招收外来打工的等。

（八）成本和时间

由于招聘目标包括成本和效益两个方面，同时，各种招聘方法奏效的时间也

不一致，所以成本和时间上的限制明显地影响、制约着招聘效果。对于资金充足的企业，它可以通过许多媒体（比如电视、全国性的报纸、杂志、互联网等）进行广告宣传，以获得众所周知的效果。只是其成本比较高而已。相对地若企业的招聘费用不是那么的充裕，就难以大张旗鼓地进行宣传。另外招聘所处的时间也制约着招聘方法的选择。如企业由于产品的畅销或技术服务的扩大，急需一大批人员，则它几乎不可能向大学招聘。毕竟学生的毕业时间是固定的，有一定的季节性，难以适应企业的突发性需要。

四、招聘渠道的建立

企业可以从内部，也可以从外部进行员工的招聘。相应地，所进行招聘的途径也随之有所不同。

（一）企业内部招聘

企业内部招聘的优点是：能清楚了解员工、避免和减少决策失误；能提高内部员工的积极性，充分调动员工的潜能；能较快地提高企业的投资报酬率。其缺点是可能造成板块结构；缺少外部信息和人才的推动；同时会造成以次充优等。内部招聘可以通过“布告”等形式，让内部员工了解企业目前所需要招聘的内容，动员符合条件的员工或推荐相应员工去应聘。毕竟内部员工对企业现状较了解，相应的磨合期也短。员工可以更容易适应本企业。若选择得好，则可以更快地发挥其能力，更有效地促进企业的生产，提高企业的效率。实际上企业内部的人员调整（即把某些人员晋升或调任到另一些空缺的职位上）也可以看作是内部招聘。内部招聘能为企业的现有人员提供变换工作或晋升职务的机会，能提高企业现有人员的士气，成本也低。但内部招聘选择面小，且不会增加企业在职人员的总人数，再者任用后空缺的职位仍需要补充。故只能作为一种适用于招聘高层管理人员的一种辅助性途径。

（二）企业外部招聘

企业外部招聘是企业接受员工的主渠道，是企业获得活力和发展力的重要一环。其优点是会带给企业新观点、新信息、新思想、新方法；其缺点是招聘成本较高，有时难以对求职的人员作出准确的判断。

1. 直接申请 是指外部求职者以寄送求职信或登门拜访的方式谋求工作。对企业来说，这是一种被动的招聘方式。通常，形象好、知名度高、工资待遇高、发展前途好的企业会有更多的人去登门求职。

2. 员工推荐 即由本企业的员工推荐和介绍合适的人选。与直接申请一样，员工推荐的招聘成本较低，对推荐成功的员工可给予一定的奖励，以表彰其关心集体的精神。推动大家充分发挥主人翁精神。

3. 职业介绍机构招聘 目前我国许多地方都有人才中介服务机构。通过

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库